

Deel 2 van 6: referentiemacht

De macht die de or ontvangt en geeft

Referentiemacht gaat enerzijds het om de macht die de or de bestuurder gunt, maar ook over de macht die de or krijgt van collega's. Wat betekent referentiemacht voor jouw or?

Wat is referentiemacht?

Wellicht associeer je de term "referentie" met sollicitaties waarbij je een aanbeveling vanuit een vorige werkring voorlegt. Referentiemacht ontstaat zodra mensen vrijwillig hun steun aan een persoon verlenen. De mate waarin dit gebeurt hangt af van iemands identiteit, charisma, imago etc. De hoogste baas van een organisatie heeft formele bevoegdheden en daarmee legitieme macht. Referentiemacht heeft echter te maken met hoe anderen dit gedrag waarderen. Is de bestuurder inspirerend, heeft deze persoon gezag? Als dat zo is, dan zijn mensen (meer) bereid om te volgen. Daarom is voorbeeldgedrag aan de top zo'n belangrijke vereiste bij gedragsveranderingen.

Bestuurder op een voetstuk

Het risico van een leider met veel referentiemacht is dat tegenspraak lastig wordt. Het kan een blinde vlek zijn voor de or en voor de bestuurder zelf. Dankzij de samenwerking met een bestuurder zien or's soms ook de persoonlijke worstelingen aan de top. Niets menselijker is dat de or hiervoor begrip heeft en de bestuurder de ruimte geeft. Kritische signalen van collega's en/of or worden niet meer gezegd of komen niet meer binnen. De bestuurder kan op een voetstuk komen te staan dankzij het gedrag van anderen. Met kwesties als #metoo wordt steeds duidelijker dat het fenomeen "wegkijkbestuurders" niet langer geaccepteerd is. Bestuurders zijn verantwoordelijk voor de cultuur op de werkvloer. Ze kunnen de or daarbij stimuleren en benutten als kritische gesprekspartner.

Referentiemacht van de or

Referentiemacht van de or is belangrijk voor gelijkwaardig overleg. Naar or's met gezag onder collega's luisteren bestuurders immers beduidend beter. Omdat het een vorm van individuele persoonsmacht is besteden or's hier zel-

den aandacht aan, en dit is een gemiste kans.

Er zijn minimaal drie manieren om aan de slag te gaan met de referentiemacht van de or:

- Ieder lid van de or kan in het eigen netwerk de zichtbaarheid vergroten. Dit kan het beste via informele communicatie. Informatie via informele communicatie gaat binnen hechte teams sneller en wordt als geloofwaardiger ervaren. Kortom: geef je directe collega's een beter inkijkje in de or-invloed. Dit kan prima zonder de vertrouwelijkheid te schenden. De netwerkmethod van Maatschap voor Medezeggenschap is een uitermate geschikte manier om consequent contact te onderhouden met je directe collega's. Als ieder lid aan minimaal 5 directe collega's regelmatig mondeling een or-vraag voorlegt, dan krijg je regelmatig gesprekjes. Belangrijk daarbij is dat je telkens uitlegt wat de or doet met de inbreng en wat het effect hiervan is**.
- Voorzitters zijn als boegbeeld van de or het meest zichtbaar. Meer dan de andere leden kan de voorzitter diens netwerk inzetten en referentiemacht opbouwen.
- Zeker bij verkiezingen via het personenstelsel: zorg voor veel kandidaten en een hoge opkomst. Een duidelijker referentie van de achterban kan je als or niet krijgen. **L**

KATRIEN HUGENHOLTZ,
MAATSCHAP VOOR MEDEZEGGENSCHAP WWW.MVMZ.NL.
SAMEN MET ANNETTE TERPSTRA AUTEUR VAN MACHTIG MOOIE MEDEZEGGENSCHAP. SPEEL HET SPEL EN VERGROOT HET EFFECT VAN JOUW ONDERNEMINGSRAAD.

*Raven, B. H. (1992) A power/interaction model of interpersonal influence: French & Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior & Personality*, 7 (2), 217-244.

** Lees meer op <https://mvmz.nl/communicatie-ondernemingsraad/>